

# Trollhättans stad

Granskning av  
lokal försörjningsprocessen



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor.....	3
1.3. Revisionskriterier .....	3
1.4. Avgränsningar .....	3
1.5. Metod.....	3
<b>2. Stadens lokalförsörjningsprocess</b> .....	<b>4</b>
2.1. Roll- och ansvarsfördelning.....	5
2.2. Underlag för bedömning av lokalbehov .....	7
2.3. Ekonomistyrning .....	10
2.4. Samverkan.....	11
2.5. Effektiv lokalanvändning.....	12
2.6. Uppföljning av kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet .....	13
<b>3. Samlad bedömning</b> .....	<b>15</b>
3.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna .....	15
3.2. Slutsatser.....	16
3.3. Rekommendationer.....	16

### *Bilagor:*

Bilaga 1 - Bakgrund

Bilaga 2 - Revisionskriterier

Bilaga 3 - Resultat från enkätundersökning

Bilaga 4 - Källförteckning

## Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trollhättans Stad granskat lokalförsörjningsprocessen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig och effektiv lokalförsörjningsprocess.

De huvudsakliga resultaten som framkommit i granskningen är att:

- ▶ Den samlade lokalförsörjningsprocessen kan förtydligas genom att tydligare beakta de steg som avser behov innan investering är påkallad. Tröskelvärdet för att ett lokalbehov ska omfattas av lokalbehovsprocessen är relativt lågt, vilket medför att majoriteten av lokalanpassningar och ombyggnationer genomgår processens samtliga steg.
- ▶ Det finns behov av att tydliggöra lokalbehovsunderlagens koppling till bolagen samt harmonisera arbetet med samhällsbyggnadsprocessen. Underlagen kan också stärkas utifrån ett kostnadseffektivitetsperspektiv.
- ▶ Underlag för ekonomistyrning i lokalförsörjningsprocessen behöver utvecklas, bland annat för att tydliggöra vilka driftskostnader som avser hyror och vad som avser underhåll. Därtill saknas tydliga incitament för nämnderna att påvisa lokalöverskott i arbetet med lokalförsörjningsplanen och mål- och resursplanen.
- ▶ Den centrala förvaltningsorganisationen behöver stärkas för att effektivt kunna tillse samverkan i lokalförsörjningsprocessen.
- ▶ Avsaknaden av incitament, det stora underhållsbehovet av det befintliga lokalbeståndet samt den omfattande lokalbehovsprocess som krävs för lokalanpassningar riskerar sammantaget en ineffektiv lokalanvändning.
- ▶ Befintligt struktur för uppföljning av lokalförsörjningsprocessen behöver stärkas och ytterligare former för systematisk uppföljning avseende både kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet behöver skapas.

Den sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig och effektiv lokalförsörjningsprocess.

Utifrån granskningen lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Tydliggöra den samlade lokalförsörjningsprocessen och roll- och ansvarsfördelningen med hänsyn till de steg som avser behov som inte kräver investeringar.
- ▶ Tillse att samhällsbyggnadsprocessens koppling till underlag för lokalbehov tydliggörs, samt involvera bolagen ytterligare i denna process.
- ▶ Stärka den centrala förvaltningsorganisationen för att möjliggöra effektiv samverkan och minska sårbarheten.
- ▶ Tillse en struktur som möjliggör effektiv lokalanvändning genom tydliga incitament och förenklad process för lokalanpassningar.
- ▶ Tillse struktur och former för systematisk uppföljning av kostnadseffektivitet och kvalitet i lokalförsörjningsprocessen.

## **1. Inledning**

### **1.1. Bakgrund**

Kommunrevisionen har i årets risk- och väsentlighetsanalys bedömt det väsentligt att genomföra en granskning av lokalförsörjningsprocessen. Bakgrunden till granskningen beskrivs i bilaga 1.

### **1.2. Syfte och revisionsfrågor**

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig och effektiv lokalförsörjningsprocess.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen fastställt en tydlig roll- och ansvarsfördelning för kommunens lokalförsörjning?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns tillräckliga underlag för att bedöma verksamheternas lokalbehov på kort och lång sikt?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att lokalförsörjningsplaneringen även beaktas i driftsbudget?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en tillfredställande samverkan vid planering av lokalförsörjningen?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en effektiv lokalanvändning i kommunen?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med att följa upp om lokaler och anläggningar är kostnadseffektiva och ändamålsenliga?

### **1.3. Revisionskriterier**

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning framgår av bilaga 2.

### **1.4. Avgränsningar**

Granskningen avgränsas i enlighet med ställda revisionsfrågor.

### **1.5. Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer samt en enkätundersökning. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att sakfelsgranska rapporten. En sammanställning av enkätundersökningens resultat framgår av bilaga 3. Källförteckning framgår av bilaga 4.

## 2. Stadens lokalförsörjningsprocess

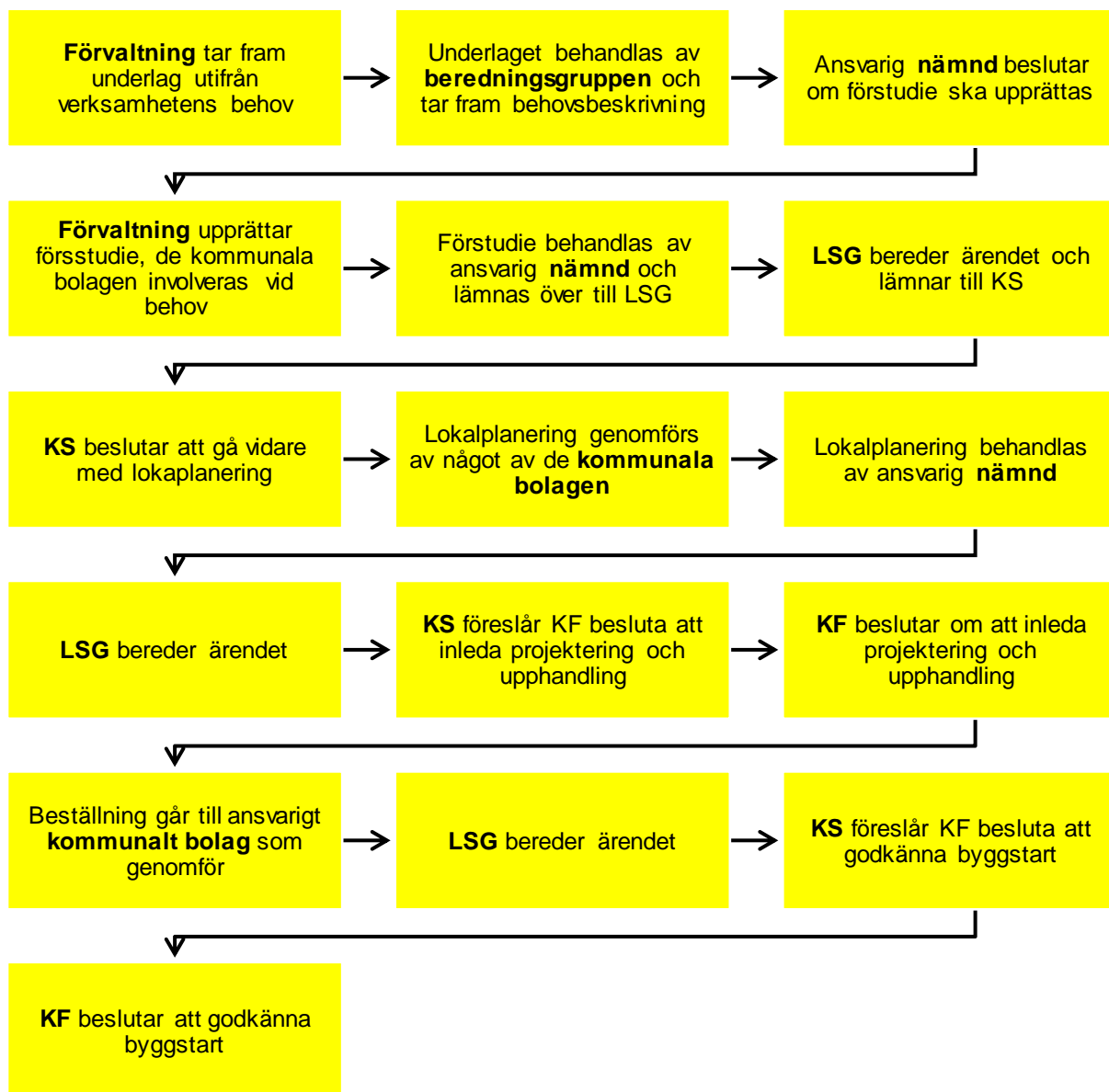
De centrala delarna bestående av styrning, samverkan och uppföljning i Trollhättan stads lokalförsörjningsprocess, presenteras i figur 1 nedan. *Styrningen* härrör ytterst från lokalförsörjningsplanen vilken i sin tur beaktas i mål- och resursplanen. När det uppstår lokalbehov i en verksamhet hanteras detta inom ramen för lokalbehovsprocessen. Detta gäller både lokalbehov som ingår i lokalförsörjningsplanen och lokalbehov som uppstår akut. *Samverkan* sker inom lokalstyrgrupp samt beredningsgrupp för lokaler. *Uppföljning* sker i lokalförsörjningsplanen, årsredovisning och förvaltningarnas verksamhetsberättelse. I kommande avsnitt presenteras de olika delarna i de tre stegen mer i detalj utifrån ställda revisionsfrågor.

Figur 1 – EY:s tolkning av lokalförsörjningsprocessens centrala delar



*Lokalbehovsprocessen* är en central del av stadens lokalförsörjningsprocess. Det första steget i lokalbehovsprocessen är att ett behov av lokaler identifieras i verksamheten. Behovet kan ha identifierats av förvaltningen inom ramen för lokalförsörjningsplanen eller uppkomma akut. Det är investeringsnivån som avgör om ärendet omfattas av den formaliserade lokalbehovsprocessen. Samtliga till-, om- eller nybyggnationer som överstiger 1 mnkr omfattas av lokalbehovsprocessen. Projekt som understiger denna investeringsnivå beslutas och genomförs av berörd nämnd. I figur 2 nedan återfinns vår sammanställning av de steg som processen utgörs av. Av stadens riktlinjer framgår att tjänstemannaorganisationen ska säkerställa att processer och aktiviteter genomförs med erforderligt ansvar och bemanning. I kommande avsnitt avseende roll- och ansvarsfördelning återkommer vi till behovsprocessen.

Figur 2 - EY:s tolkning av lokalbehovsprocessen



## 2.1. Roll- och ansvarsfördelning

Enligt reglemente är kommunstyrelsen ansvarig för strategisk fastighetsförsörjning för stadens verksamheter. Roll- och ansvarsfördelningen för lokalförsörjning konkretiseras i stadens riktlinjer för lokalförsörjning. I stadens organisation för arbetet med lokalförsörjning finns en lokalstyrgrupp (härefter LSG), en lokalstrateg samt en beredningsgrupp för lokaler.

LSG är ett beredningsorgan för kommunstyrelse och fullmäktige och fattar således inga beslut. LSG utgörs av kommunstyrelsens presidium och leds av kommunstyrelsens ordförande. LSG utgörs i förekommande fall även av den nämnds presidium som berörs av det aktuella ärendet samt lokalstrategen. Ytterligare tjänstepersoner och representanter från förvaltningarna samt bolagen medverkar.

*Lokalstrategen* innehar rollen som stadens beställare av lokaler. Enligt stadens riktlinjer ingår det i strategens uppgifter att:

- ▶ tillse att lokalbehovsprocessen efterlevs
- ▶ ansvara för att upprätthålla den kommunala lokalförsörjningsplanen och årligen förelägga den för kommunstyrelsen
- ▶ upprätthålla kunskap om den lokala hyresmarknaden gällande utbud av lokaler idag och i framtiden
- ▶ följa upp nyttjandet, kvalitet, och kostnaderna för lokalerna
- ▶ upprätthålla kunskap om de kommunala förvaltningarnas nuvarande och framtida lokalbehov
- ▶ leda utarbetandet av specifika funktionsprogram baserade på objektiva behov tillsammans med respektive förvaltning
- ▶ stödja förvaltningarna till effektivt lokalutnyttjande
- ▶ fungera som beställare gentemot koncernens fastighetsbolag
- ▶ medverka i stadens Lokalstyrgrupp
- ▶ leda beredningsgruppen med övriga kommunala förvaltningar
- ▶ initiera att årligen ha en dialog med samt Kraftstaden Fastigheter Trollhättan AB avseende stadens planerade byggprojekt i Mål- och resursplanen
- ▶ utvärdera genomförda större lokalprojekt för vidare information i Lokalstyrgrupp

*Beredningsgrupp för lokaler* är en samverkansgrupp inom staden för förvaltningarna och koncernens bostads- och fastighetsbolag och utgör därmed en resurs för lokalstrategen. Gruppens uppgift är att matcha förvaltningarnas lokalbehov med tillgängliga resurser/lokaler. Lokalstrategen är sammankallande för gruppen.

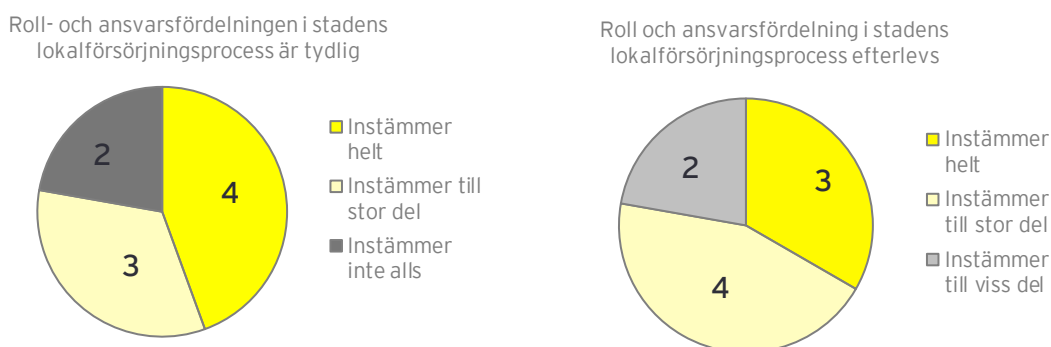
Kommunstyrelsen utgör en central aktör i stadens lokalförsörjning genom att presidiet är en del av LSG, vilken bereder samtliga av stadens lokalärenden som överstiger fastslagen investeringsgräns. LSG träffas enligt uppgift minst en gång i månaden. Efter det att LSG berett ärendet fattar kommunstyrelsen beslut. Prioritering av ärenden görs av LSG utifrån lokalförsörjningsplanen samt mål- och resursplanen. Ansvarsfördelningen uppges därmed bidra till effektivitet eftersom ärendena beretts när de hamnar på kommunstyrelsen bord för beslut. Däremot uppges vissa intervjupersoner att LSG behöva utveckla sitt proaktiva arbete för att möjliggöra mer kostnadseffektiva lösningar. Att stärka lokalstrategens mandat i gruppen lyfts i intervjuer som en viktig del i detta utvecklingsarbete, då denna utgör stadens beställarfunktion. Detta kan exempelvis omfatta frågor om samnyttjande av lokaler. På så vis stärks staden som motpart till bolagen även i lokalbehovsprocessens övriga steg.

Av vad som framgår av riktlinjer har lokalstrategen en betydande roll i stadens lokalförsörjningsprocess och ska tillse att lokalbehovsprocessen efterlevs. Enligt uppgift pågår ett arbete för att se över lokalförsörjningsprocessen och tillhörande styrdokument. En del i detta rör arbetsformerna för de tjänstepersoner som arbetar med lokalfrågor. Lokalstrategen är organisatoriskt placerad under stadens ekonomichef och är på central nivå ensam i sin roll. Flera av de intervjuade har identifierat detta som en sårbarhet och ser ett behov av att stärka bemanningen på central nivå. Vidare framkommer vid intervjuer att lokalförsörjningsprocessens koppling till samhällsbyggnadsprocessen behöver stärkas. Den pågående översynen syftar till att förtydliga roll- och ansvarsfördelningen inom

förvaltningsorganisationen, både för att stärka lokalstrategen i sitt uppdrag men även lokalförsörjningsprocessen som sådan.

Samtliga intervjuade upplever att roll- och ansvarsfördelningen avseende stadens lokalförsörjningsprocess är väl dokumenterad. Ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen upplevs tydlig. Enkätsvaren i diagram 1 visar att majoriteten av förvaltningscheferna anser att roll- och ansvarsfördelningen är tydlig och efterlevs.

*Diagram 1: Enkät svar från förvaltningschefer, verkställande direktör och förbundsdirektör avseende roll- och ansvarsfördelning, antal svarande.*



Processen uppges i intervjuer vara förankrad och känd av berörda. Dock finns en medvetenhet kring att personalomsättning av centrala aktörer i förvaltningarna kan medföra brister i processens förankring och efterlevnad.

Därtill uppges ett sedan tidigare identifierat behov av att effektivisera och förenkla lokalbehovsprocessen. För det första anses den fastslagna investeringsnivån vara för låg. I praktiken innebär detta att så gott som alla lokalärenden behöver gå igenom lokalbehovsprocessen, oavsett om det gäller en omfattande nybyggnation eller en mindre lokalanpassning. Detta uppges vara resurskrävande och ineffektivt. För det andra anser flera tillfrågade att processen kan kortas ner. I nuläget ska samtliga ärenden behandlas av kommunfullmäktige vid två tillfällen; dels vid projektering och upphandling, dels vid byggstart. Processen medför därmed ofta fördröjd byggstart, trots att anbud som inkommit befinner sig inom beslutad projektering och budgetram.

### 2.1.1. Vår bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis fastställt en tydlig roll- och ansvarsfördelning för kommunens lokalförsörjning, även om processen kan utvecklas ytterligare.

## 2.2. Underlag för bedömning av lokalbehov

Lokalförsörjningsprocessen i Trollhättans stad styrs av den av kommunstyrelsen antagna lokalförsörjningsplanen. Syftet med lokalförsörjningsplanen är att säkerställa behov och hushållning av lokaler på lång och kort sikt för de kommunala verksamheterna. Planen sträcker sig över en femårsperiod. Lokalförsörjningsplanen ska årligen revideras och



omarbetas för att bli det verktyg för samordning, planering och uppföljning av stadens lokalförsörjning.

Till grund för stadens gemensamma lokalförsörjningsplan ligger respektive nämnds<sup>1</sup> lokalförsörjningsplaner. Lokalstrategen ansvarar för att sammanställa stadens gemensamma lokalförsörjningsplan. Planen sammanställer verksamheternas volymer, lokalbehov och uppgifter om befintliga lokaler. På så vis ska planen verka för ett helhetsperspektiv och en grund för stadens fortsatta lokalförsörjningsplanering.

Av intervju framkommer att det årliga arbetet med lokalförsörjningsplanen följer ett årshjul. I februari ges anvisningar till respektive nämnd för upprättande av lokalförsörjningsplan. Förvaltningen arbetar sedan fram planen. Innan sommaren antar respektive nämnd lokalförsörjningsplanen för sin förvaltning. Lokalstrategen arbetar sedan fram en gemensam lokalförsörjningsplan för staden, där nämndernas respektive planer ligger till grund. Lokalförsörjningsplanen bearbetas även i beredningsgruppen. I september beslutar kommunstyrelsen om den stadengemensamma lokalförsörjningsplanen. Planen innehåller information om de beslut och prioriteringar som gjorts avseende större lokalprojekt. Prioriteringarna i den gemensamma planen bygger på nämndernas beskrivna prioriteringar. Vi har i granskningen inte tagit del av ett dokumenterat årshjul såsom beskrivs ovan.

Av *Lokalförsörjningsplan 2020-2024* framgår en analys av utmaningar inom ramen för lokalförsörjningen. Analysen påvisar ett stort behov av underhåll och reinvesteringar i koncerners fastigheter och lokaler. Därtill framgår behov hos staden att stärka organisationen och bemanningen för de lokalprojekt som pågår och planeras, för att säkerställa att projekten kan löpa enligt lokalbehovsprocessen. Detta gäller både den politiska- och den förvaltningsmässiga organisationen. Ytterligare en utmaning som framkommer av planen avser samnyttjande av lokaler. Ur ett tidsnyttjandeperspektiv behöver lokalernas användning ses över så att de kan användas så bra som möjligt över dygnet.

I intervjuer identifieras flera utvecklingsområden avseende de underlag som tas fram i processen. Enkätundersökningen<sup>2</sup> visar att förvaltningarna upplever att de har rätt kompetens för att ta fram behovsunderlag för verksamheterna på kort- och lång sikt. De två största förvaltningarna har egna lokalplanerare. Diagram 2 visar däremot att förvaltningarna endast delvis får det stöd de behöver i arbetet. Därtill uppger flertalet respondenter i enkätundersökningen att det endast delvis finns ett fungerande arbete för att bedöma verksamheternas lokalbehov på kort- och lång sikt. Enligt intervjuuppgift sker en inventering av lokalerna, därefter tillses prognoser och verksamhetsplaner för det aktuella verksamhetsområdet.

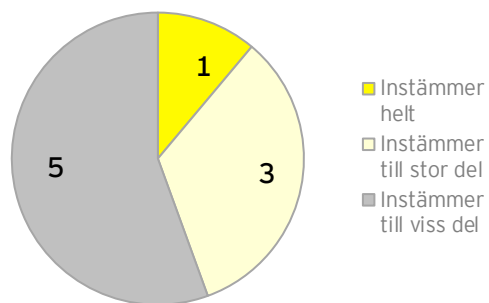
---

<sup>1</sup> Kultur- och fritidsnämnden, utbildningsnämnden, omsorgsnämnden arbetsmarknads- och socialnämnden samt serviceförvaltningen och Kunskapsförbundet Väst

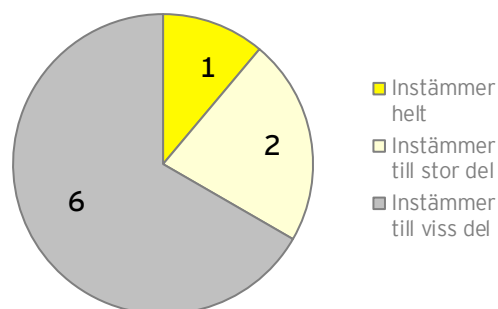
<sup>2</sup> Se bilaga 3 för enkätsvar

Diagram 2: Enkät svar från förvaltningschefer, verkställande direktör och förbundsledare avseende underlag, antal svarande.

Jag får det stöd jag behöver i arbetet med att ta fram underlag för verksamheternas lokalbehov



Det finns ett fungerande arbete för att bedöma verksamheternas lokalbehov på lång sikt



Av intervju framgår att bolagen är behjälpliga med teknisk besiktning i lokalinventeringen. Däremot uppges att samverkan mellan bolagen och staden behöver stärkas i det övergripande arbetet med lokalförsörjningsplanen. Bolagen tar fram underhållsplaner och egna underlag för planering. Å andra sidan saknas tydliga riktlinjer för hur dessa underlag ska involveras i den övergripande lokalförsörjningsplaneringen. Här identifieras en risk för att bolagens planering och prioriteringsarbete inte är synkroniserat med stadens. Detta uppges av de intervjuade i sin tur kunna riskera leda till onödiga investeringar och ineffektivitet i lokalförsörjningen. På samma vis identifieras ett behov av förtydligad samordning mellan arbetet med lokalförsörjningsplanen och det arbete som sker inom ramen för samhällsbyggnadsprocessen.

Kommunstyrelsens presidium uppges att underlagen, i form av framförallt lokalförsörjningsplanen, utgör ett tydligt beslutsunderlag för arbetet med lokalplanering. Samtidigt uppges det finnas ett utvecklingsområde i form av planering för lokaler som möjliggör samnyttjande, framförallt vad gäller nybyggnation. Ytterligare ett utvecklingsområde uppges vara hur kostnadseffektivitet beaktas i de underlag som tas fram för lokalplanering.

I intervjuer uppges att staden har påbörjat ett arbete med att ta fram standardiserade riktlinjer för verksamhetslokaler, så kallade ramprogram. Ramprogram för om- och nybyggnation är framtaget för förskoleverksamhet. Däremot saknas ramprogram för övrig verksamhet. Detta uppges utgöra ett utvecklingsområde i lokalförsörjningsprocessen. Det finns ett stort behov dels av att ta fram ramprogram för fler områden, dels av ytterligare tydlighet i redan existerande.

### 2.2.1. Vår bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt att det finns tillräckliga underlag för att bedöma verksamheternas lokalbehov på kort och lång sikt. Det finns ett systematiskt arbete med lokalplanering som utgår från verksamheternas behov på kort och lång sikt. Den gemensamma lokalförsörjningsplanen ligger till grund för planering och genomförande av projekt. Av granskningen framkommer dock ett behov av att bolagen involveras på ett

tydligare vis och det finns även ett behov av att tydliggöra kopplingen till samhällsbyggnadsprocessen. Därtill visar granskningen på att underlagen kan stärkas utifrån ett kostnadseffektivitetsperspektiv. Ramprogram för förskola är framtaget, dock finns behov av ytterligare ramprogram för fler verksamhetsområden. Vi noterar att ett arbete pågår.

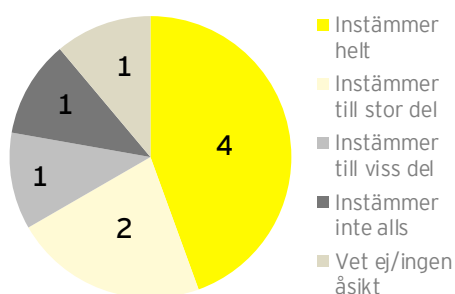
### 2.3. Ekonomistyrning

Stadens gemensamma lokalförsörjningsplan är det underlag vilket beaktas i det årliga budgetarbetet. När lokalförsörjningsplanen är antagen av kommunstyrelsen tar lokalstrategen fram ett underlag med de delar från planen som rör budget och föredrar detta för ekonomiavdelning och ekonomichef. I budgetprocessen lämnar varje nämnd över ett budgetförslag till den centrala förvaltningen. I dessa budgetförslag ska lokalförsörjning beaktas. Det underlag som lokalstrategen tagit fram uppges kunna användas av ekonomiavdelningen för att kontrollera och kvalitetssäkra att relevanta lokalkostnader har beaktats i respektive nämnds budget. På så vis kopplas lokalförsörjningsplanen samman med mål- och resursplansarbetet. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av de arbetsmaterial som lokalstrategen tar fram årligen. I övrigt uppges inga andra aktiviteter vidtas för att koppla lokalförsörjningsplanen samman med mål- och resursplansarbetet. Enkätsvaren, i diagram 3 nedan, visar att en majoritet av de tillfrågade anser att lokalförsörjningen beaktas och ingår som en tydlig del i arbetet med driftsbudget.

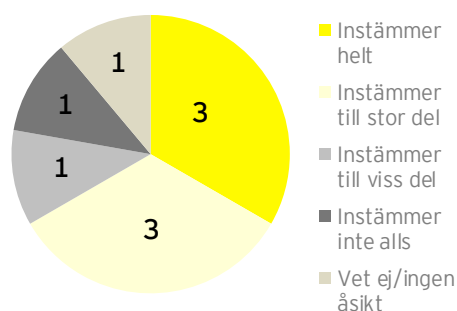
Enligt uppgift är egna driftskostnader för staden få eftersom staden inte äger något större lokalbestånd. Driftskostnaderna utgörs av hyror till de kommunala bolagen. I hyran ingår underhållskostnader. Merparten av de intervjuade uppger att det finns ett behov av att förtydliga uppdelningen mellan kostnad för drift och kostnad för underhåll. Underlagen för ekonomistyrningen utgör därmed ett utvecklingsområde. Vidare uppges att styrningen kan stärkas genom att skapa incitament för nämnderna att påvisa lokalöverskott i arbetet lokalförsörjningsplanen och mål- och resursplanen. Detta hade möjliggjort för en effektivare lokalanvändning.

Diagram 3: Enkät svar från förvaltningschefer, verkställande direktör och förbundsdirektör avseende driftsbudget, antal svarande.

Lokalförsörjning är en självklar del i arbetet med verksamheternas driftsbudget



Lokalförsörjning ingår som en tydlig del i arbetet med verksamheternas driftsbudget



### 2.3.1. Vår bedömning

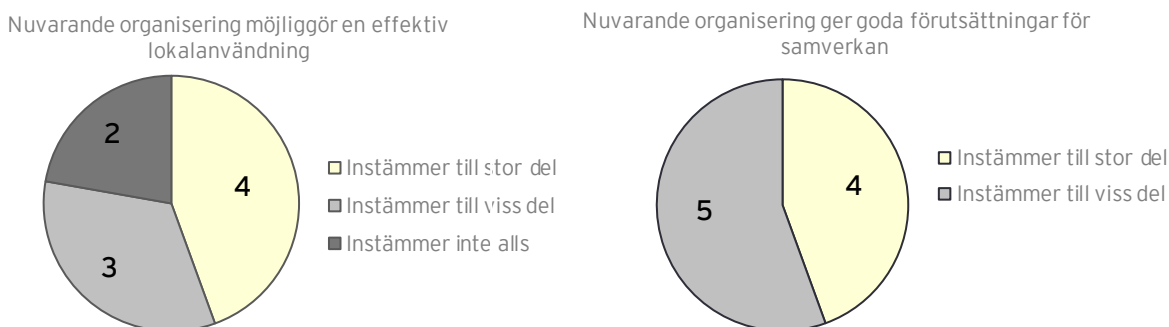
Vår bedömning är att kommunstyrelsen i huvudsak säkerställt att lokalförsörjningsplaneringen beaktas i driftsbudget. Det finns en koppling mellan den gemensamma lokalförsörjningsplanen och mål- och resursplanen. Däremot finns det utvecklingsområden vad gäller underlag för ekonomistyrning i lokalförsörjningsprocessen, bland annat att tydliggöra i driftskostnader vad som avser hyror och vad som avser underhåll. Därtill saknas tydliga incitament för nämnderna att påvisa lokalöverskott i arbetet lokalförsörjningsplanen och mål- och resursplanen.

## 2.4. Samverkan

I staden finns, som tidigare nämnts inom avsnitt 2.1, två formella forum för samverkan i lokalfrågor; dels beredningsgrupp för lokaler, dels LSG.

Beredningsgrupp för lokaler är en gemensam samverkansgrupp som knyter samman förvaltningarna, kommunstyrelsens förvaltning, och koncernens bostads-/fastighetsbolag. Beredningsgruppen sammanträder månatligen. Utöver dessa möten sker kontinuerligt avstämningar mellan bolagen och aktuell förvaltnings lokalplanerare. Strategimöten hålls tre till fyra gånger per år mellan bolagen, aktuell förvaltnings lokalplanerare och förvaltningschef samt lokalstrategen. Lokalstrategen är sammankallande för beredningsgrupp för lokaler och använder den i sitt löpande arbete. Merparten av de intervjuade anser att samverkan på förvaltningsnivå fungerar väl. Av enkätundersökningen<sup>3</sup> framkommer att merparten av de tillfrågade vet vem de ska kontakta vid behov av nya lokaler, lokalunderhåll eller lokalanpassning. Enkätsvaren visar därtill att rutiner och riktlinjer för samverkan är kända och upplevs efterlevas. Diagram 4 visar att samverkan både inom staden och gentemot bolagen bedöms fungera relativt väl men det finns utvecklingsområden, framförallt avseende effektiv lokalanvändning.

Diagram 4: Enkät svar från förvaltningschefer, verkställande direktör och förbundsdirektör avseende samverkan, antal svaranden.



I intervjuer identifierar några av de tillfrågade en risk för dubbelarbete i och med att de som arbetar med lokalfrågor inte är samlade i en gemensam organisation på central nivå utan spridda mellan förvaltningarna. Sammantaget medför den spridda organiseringen risk för

<sup>3</sup> Se bilaga 3 för enkät svar

dubbelarbete och kan försvåra samverkan över förvaltningsgränserna. Ytterligare ett utvecklingsområde som identifieras av intervjupersonerna är hur samverkan sker avseende lokalunderhåll. Det finns ett behov av att förtydliga processen och samverkan i underhållsfrågor uppges kunna stärkas.

Det andra formella forumet för samverkan utgörs av LSG. Detta forum knyter samman den politiska organisationen med förvaltningsorganisationen i staden och de kommunala bolagen. Av intervjuerna framkommer att den politiska organisationen, både bolag och berörda nämnder, tar aktiv del i detta forum. Lokalstrategen deltar alltid vid LSG och är föredragande i de flesta ärenden tillsammans med berört bolags projektledare, berörd förvaltningschef med tillhörande tjänstepersoner. I intervjuer framkommer behov av ytterligare resurs för att säkerställa effektiviseringskrav i förstudie samt planering och utförande på förvaltningsidan i staden. Lokalstrategen är redan högt belastad och ensam i sin roll på central nivå.

Utöver dessa två forum för samverkan har kommunstyrelsens förvaltning tagit fram ett styrdokument för facklig medverkan i lokalprojekt enligt lokalbehovsprocessen. I detta framkommer hur berört fackförbund ska involveras i processens olika steg. Fackligt ombud ska ges möjlighet för olika former av deltagande i ett lokalprojekts förstudie, lokalplanering, projektering och genomförande.

#### **2.4.1. Vår bedömning**

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt en tillfredställande samverkan vid planering av lokalförsörjningen. Det finns forum för samverkan i förvaltningsorganisationen och den politiska organisationen som träffas regelbundet. Granskningen visar emellertid att det uttrycks ett behov av att den centrala förvaltningsorganisationen bör stärkas för att effektivt kunna tillse denna samverkan. Därtill kan en svag central organisation på förvaltningsnivå medföra att staden inte utgör en samlad motpart/beställare som bevakar stadens intressen i form av konstadseffektivitet och kvalitet.

#### **2.5. Effektiv lokalanvändning**

Samtliga intervjuade uppger att processen för lokalförsörjning möjliggör att inventera befintligt lokalbestånd när ett nytt behov uppstår i en verksamhet. Riktlinjerna anger att staden i största möjliga mån ska nyttja koncerners egna lokaler och vara restriktiva i extern förhyrning. Som tidigare nämnt visade enkätundersökningen att samverkan avseende effektiv lokalanvändning utgör ett utvecklingsområde. Stadens lokalstrateg innehar ett strategiskt uppdrag vad gäller optimering och effektiv lokalanvändning. Enligt uppgift arbetar beredningsgruppen löpande med frågan om hur lokaler kan samnyttjas och hur verksamheterna kan bli mer lokaleffektiva. Detta arbete är pågående, men utgör ett fortsatt utvecklingsområde. Samverkan och centrala resurser uppges kunna stärkas i syfte att brygga över förvaltningsgränserna.

Enligt riktlinjen ska lediga lokaler som inte kan fyllas med verksamhet avyttras. Samtliga intervjuade uppger att bolagen är behjälpliga i processen att fylla tomställda lokaler. Här nämns bland annat lösningar där privata aktörer hyr koncernägda lokaler som stadens

verksamhet inte är i behov av. Vidare uppger intervjuad lokalstrateg och ekonomichef att incitamenten för nämnderna för att bli mer lokaleffektiva och avyttra tomställda lokaler behöver tydliggöras. I nuläget belönas inte nämnderna och ser därmed ingen vinst av att avyttra lokaler.

Ytterligare ett utvecklingsområde för att möjliggöra effektiv lokalanvändning uppges vara lokalunderhåll. Flera av de intervjuade uppger att lokalbeståndet är i stort behov av underhåll. Kostnaden för underhåll beräknas in i den hyra som staden betalar till de kommunala bolagen. Därmed är underhållsbudget avhängigt hyresnivå. Enligt uppgift pågår en diskussion kring hyrorna och underhållsanslagen. I ett läge när lokalbeståndet är i stort behov av underhåll och anpassning försvåras lokaloptimeringen.

### **2.5.1. Vår bedömning**

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt en effektiv lokalanvändning i kommunen. Det saknas tydliga incitament för nämnder och förvaltningar att vara effektiva i sin lokalanvändning och avyttrande av lokaler. Avsaknaden av incitament, det stora underhållsbehovet av det befintliga lokalbeståndet samt den omfattande lokalbehovsprocess som krävs för lokalanpassningar bidrar sammantaget till en mindre effektiv lokalanvändning. Ett arbete förvaltningsnivå för att tillse en effektiv lokalanvändning pågår dock.

## **2.6. Uppföljning av kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet**

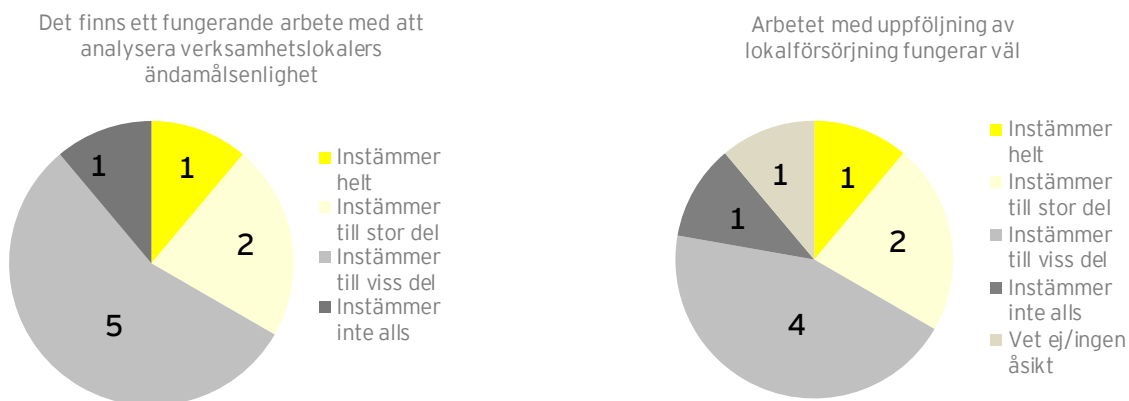
Uppföljning till kommunstyrelsen avseende stadens lokalförsörjningsprocess sker främst genom lokalförsörjningsplanen. Planen innehåller information om de lokalprojekt som genomförts under året samt samlad information om det befintliga lokalbeståndet. Utöver denna generella uppföljning tar kommunstyrelsen del av information som rör de specifika byggprojekten inom ramen för lokalbehovsprocessen. Ytterligare uppföljning till kommunstyrelsen sker genom verksamheternas årsberättelser och stadens årsredovisning.

I intervjuer uppges dock uppföljning med hänsyn till kostnadseffektivitet vara ett utvecklingsområde. Stadens riktlinjer för lokalförsörjning anger bland annat följande övergripande mål för lokalresursarbetet: "Lokalkostnadernas andel av stadens totala kostnader ska minska, därigenom frigörs medel till kärnverksamhet". Denna målsättning följs upp i stadens årsredovisning där lokalkostnader ingår som nyckeltal. Av årsredovisning för 2019 framgår att lokal- och fastighetskostnader har ökat från 293 mnkr till 316 mnkr. Utöver denna uppföljning sker ingen övrig åiterrapportering avseende kostnadseffektivitet. Enligt uppgift saknas former för uppföljning på strategisk nivå avseende stadens lokalförsörjning. Här finns behov av ytterligare samverkan med de kommunala bolagen i syfte att öka transparens i förhållandet mellan drift- och underhållskostnader.

Uppföljning avseende lokalernas ändamålsenlighet sker i respektive nämnds lokalförsörjningsplan, vilka ingår som bilagor i stadens gemensamma plan. Frågan arbetas även med inom ramen för de specifika byggprojekten, där kommunstyrelsen tar del av rapportering inom ramen för lokalbehovsprocessen. Diagram 5 visar att en merpart av respondenterna endast delvis anser att uppföljningen av lokalers ändamålsenlighet fungerar

väl. Svaren tyder även på att uppföljningen generellt behöver stärkas avseende lokalförsörjningen.

Diagram 5: Enkät svar från förvaltningschefer, verkställande direktör och förbundsledare avseende uppföljning, antal svarande.



### 2.6.1. Vår bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt ett ändamålsenligt arbete med att följa upp om lokaler och anläggningar är kostnadseffektiva och ändamålsenliga. Uppföljning till kommunstyrelsen sker inom ramen för lokalförsörjningsplanen, årsredovisning och pågående lokalprojekt. Dock visar granskningen att det finns ett behov av att stärka denna struktur och skapa ytterligare former för systematisk uppföljning avseende både konstandseffektivitet och ändamålsenlighet. Lokalkostnaderna har därtill ökat 2019, vilket inte är i linje med uppsatt mål om en minskning.

### 3. Samlad bedömning

#### 3.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>Har kommunstyrelsen fastställt en tydlig roll- och ansvarsfördelning för kommunens lokalförsörjning?</p>	<p>Delvis. Roller och ansvar är väl dokumenterade i stadens styrande dokument samt upplevs vara tydliga. Det finns ett behov av att stärka stadens centrala resurs i processen. Tröskelvärdet för att ett lokalbehov ska omfattas av lokalbehovsprocessen är relativt lågt, vilket medför att majoriteten av lokalanpassningar och ombyggnationer genomgå processens samtliga steg. Detta utgör en risk för ineffektivitet i lokalförsörjningen. Den samlade lokalförsörjningsprocessen kan förtydligas genom att tydligare beakta de steg som avser behov innan investering är påkallad.</p>
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns tillräckliga underlag för att bedöma verksamheternas lokalbehov på kort och lång sikt?</p>	<p>Delvis. Det finns ett systematiskt arbete med lokalplanering som utgår från verksamheternas behov på kort och lång sikt. Den gemensamma lokalförsörjningsplanen ligger till grund för planering och genomförande av projekt. Dock finns behov av att tydliggöra underlagens koppling till bolagen samt harmonisera arbetet med samhällsbyggnadsprocessen. Underlagen kan också stärkas utifrån ett kostnadseffektivitetsperspektiv. Det finns även ett behov av ytterligare ramprogram för fler verksamhetsområden.</p>
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt att lokalförsörjningsplaneringen även beaktas i driftsbudget?</p>	<p>Ja, i huvudsak. Det finns en koppling mellan den gemensamma lokalförsörjningsplanen och mål- och resursplanen. Granskningen visar på utvecklingsområden vad gäller underlag för ekonomistyrning i lokalförsörjningsprocessen, bland annat att tydliggöra i driftskostnader vad som avser hyror och vad som avser underhåll. Därtill saknas tydliga incitament för nämnderna att påvisa lokalöverskott i arbetet med lokalförsörjningsplanen och mål- och resursplanen.</p>



<p>Har kommunstyrelsen säkerställt en tillfredställande samverkan vid planering av lokalförsörjningen?</p>	<p>Delvis. Det finns forum för samverkan i förvaltningsorganisationen och den politiska organisationen. Det finns behov av att den centrala förvaltningsorganisationen stärks för att effektivt kunna tillse denna samverkan. En svag central organisation på förvaltningsnivå kan medföra att staden inte utgör en samlad motpart/beställare som bevakar stadens intressen i form av kostnadseffektivitet och kvalitet.</p>
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt en effektiv lokalanvändning i kommunen?</p>	<p>Delvis. Ett arbete pågår på förvaltningsnivå för att tillse en mer effektiv lokalanvändning. Granskningen visar att avsaknaden av incitament, det stora underhållsbehovet av det befintliga lokalbeståndet samt den omfattande lokalbehovsprocess som krävs för lokalanpassningar sammantaget riskerar en ineffektiv lokalanvändning.</p>
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med att följa upp om lokaler och anläggningar är kostnadseffektiva och ändamålsenliga?</p>	<p>Delvis. Uppföljning till kommunstyrelsen sker inom ramen för lokalförsörjningsplanen, årsredovisning och pågående lokalprojekt. Befintligt struktur behöver dock stärkas och ytterligare former för systematisk uppföljning avseende både kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet behöver skapas. Lokalkostnaderna har därtill ökat 2019, vilket inte är i linje med uppsatt mål om en minskning.</p>

### 3.2. Slutsatser

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig och effektiv lokalförsörjningsprocess. Det finns utvecklingsområden avseende roll- och ansvarsfördelning, samverkan, effektiv lokalanvändning, underlag för att bedöma verksamheternas lokalbehov samt uppföljning i syfte att bland annat tillse en effektiv lokalanvändning. Vi noterar dock att visst utvecklingsarbete avseende stadens lokalförsörjningsprocess påbörjats.

### 3.3. Rekommendationer

Under granskningen har vi identifierat utvecklingsområden. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Tydliggöra den samlade lokalförsörjningsprocessen och roll- och ansvarsfördelningen med hänsyn till de steg som avser behov som inte kräver investeringar.

- ▶ Tillse att samhällsbyggnadsprocessens koppling till underlag för lokalbehov tydliggörs, samt involvera bolagen ytterligare i denna process.
- ▶ Stärka den centrala förvaltningsorganisationen för att möjliggöra effektiv samverkan och minska sårbarheten.
- ▶ Tillse en struktur som möjliggör effektiv lokalanvändning genom tydliga incitament och förenklad process för lokalanpassningar.
- ▶ Tillse struktur och former för systematisk uppföljning av kostnadseffektivitet och kvalitet i lokalförsörjningsprocessen.

Göteborg den 24 juni 2020



Karin Iveroth  
*Verksamhetsrevisor*



Karin Knutsson  
*Verksamhetsrevisor*



Mikaela Bengtsson  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*  
*Kvalitetssäkrare*

## Bilaga 1: Bakgrund till granskningen

Lokalförsörjning syftar till att tillgodose berörda verksamheter med kostnadseffektiva och ändamålsenliga lokaler för att uppnå verksamhetens mål på såväl kort som lång sikt. Samordning, planering och framförhållning är av avgörande betydelse.

Enligt reglemente har kommunstyrelsen i Trollhättans stad ansvar för strategisk fastighetsförsörjning för Trollhättans Stads verksamheter. I stadens lokalförsörjningsplan anges att Trollhättan är en kommun under tillväxt. Det planeras och byggs många bostäder, både i nya områden och genom förtätning av redan befintliga bostadsområden. Behovet av kommunal service ökar och därmed även behovet av lokaler. Vidare beskrivs att stadens lokalbehovsprocess behöver ses över för att få en effektiv och bra arbets- och beslutsgång i lokalprojekten.

För att lokalförsörjningsarbetet ska vara ändamålsenligt är det nödvändigt att det finns tydliga roller och ansvar för samtliga delar av processen samt att strategier för att uppnå mål är dokumenterade och samordnade i organisationen. Även de verksamheter som bedrivs i bolagsform behöver omfattas i detta arbete. Därtill bör det finnas riktlinjer och rutiner som beskriver hur uthyrning ska ske samt vem som har möjlighet att hyra lokaler och anläggningar. Detta för att undvika att lokaler och anläggningar hyrs och används på ett otillbörligt sätt.

Kommunrevisionen har mot bakgrund av ovanstående och utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att granska om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjning. I God revisionssed framkommer de grunder som revisorerna använder när de bedömer ansvarstagande i styrelser och nämnder. Ansvarsgrunder som är aktuella i denna granskning är bland annat risker för bristande ledning, styrning, uppföljning och kontroll, ekonomisk skada samt verksamhetsskada.

## Bilaga 2: Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av:

### Kommunallagen (2017:725)

Enligt 6 kap. 1 § ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen ska även ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs i kommunala bolag.

Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså skall nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

### Reglemente för kommunstyrelsen

Av styrelsens reglemente framkommer att nämnden har övergripande ansvar för strategisk fastighetsförsörjning för Trollhättans stads verksamheter.

### Kommunstyrelsens delegationsordning

Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår följande avseende lokalförsörjning.

Beslut om att teckna hyreskontrakt vid förhyrning av lokal ska fattas av:

- berörd förvaltning om kontraktstiden uppgår till högsta tre år och sammanlagda kontraktsvärdet understiger 5 mnkr. Innan förvaltningschef tecknar kontrakt ska det ha tillstyrkts av lokalstrategen och kommunstyrelsen förvaltning.
- kommunstyrelsens ordförande efter samråd med kommunstyrelsens presidium om det sammanlagda kontraktsvärdet överstiger 5 mnkr. Innan kommunstyrelsens ordförande tecknar kontrakt ska det ha tillstyrkts av lokalstrategen, berörd förvaltningschef och kommunstyrelsen förvaltning.

Beslut om uppsägning av hyreskontrakt ska fattas av:

- berörd förvaltningschef om denne tecknat avtalet. Beslutet sker i samråd med lokalstrateg och kommunstyrelsens förvaltning.
- kommunstyrelsens ordförande om denne tecknat avtalet. Beslutet sker i samråd med lokalstrateg och kommunstyrelsens förvaltning.

Beslut om att teckna projekteringsavtal avseende utredningskostnader inför beslut om genomförande av lokalförändringar ska fattas av:

- förvaltningschef för belopp upp till 100 tkr. Beslutet sker i samråd med lokalstrateg.
- kommunstyrelsens ordförande för belopp mellan 100 tkr upp till 7 prisbasbelopp.

### Lokalförsörjningsplan Trollhättans Stad 2020-2024

Syftet med lokalförsörjningsplanen är att säkerställa behov och hushållning av lokaler på lång och kort sikt för de kommunala verksamheterna. Lokalförsörjningsplanen ska årligen

revideras och omarbetas för att bli det verktyg för samordning, planering och uppföljning av stadens lokalförsörjning.

### **Riktlinjer för lokalförsörjning i Trollhättans Stad<sup>4</sup>**

Stadens riktlinjer för lokalförsörjning anger att syftet med lokalresursplanering är att Trollhättans stad ska ha helhetssyn och överblick på sina lokaler och sin lokalförsörjning samt en gemensam planering och samordning i lokalförsörjningsfrågor. Den kommunala verksamheten ska äga och hyra väl anpassade lokaler till lägsta möjliga kostnad.

Det övergripande målet för lokalresursarbetet ska vara att

- använda stadens resurser på bästa sätt
- lokalkostnadernas andel av stadens totala kostnader ska minska, därigenom frigörs medel till kärnverksamhet
- minimera investeringar eller förhyrningar i lokaler och fastigheter

Utöver de fyra strategier som anges i stadens lokalförsörjningsplan anger riktlinjen att fastighetsägande, förvaltning, internhyra och hyresavtal utgör övergripa strategiska ställningstaganden som berör lokalförsörjningen.

---

<sup>4</sup> Antogs av kommunstyrelsen 2015-10-02, av lokalförsörjningsplan framgår att en revidering av riktlinjerna pågår

## Bilaga 3: Resultat från enkätundersökning

1. Verksamheten lyfter lokalfrågor till mig	
Flera gånger i veckan	0
Någon gång i veckan	2
Flera gånger i månaden	5
Någon gång i månaden	2
Mer sällan	0
Aldrig	0

7. Det är tydligt vilken roll jag har inom stadens lokalförsörjningsprocess	
Instämmer helt	5
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	2
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

2. När verksamheten lyfter lokalfrågor till mig handlar det om:	
Behov av lokalanpassning	8
Behov av lokalunderhåll och reparationer	7
Behov av att öka lokalytan	4
Behov av att minska lokalytan	3
Fysisk arbetsmiljö	7
Verksamheterna lyfter aldrig lokalfrågor till mig	0

8. Det är tydligt vilken roll stadens lokalstrateg har inom lokalförsörjningsprocessen	
Instämmer helt	3
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	3
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

3. Mitt verksamhetsområde har ändamålsenliga lokaler	
Instämmer helt	2
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	2
Instämmer inte alls	1
Vet ej/ingen åsikt	0

9. Jag vet vem jag ska kontakta vid behov av lokalunderhåll	
Instämmer helt	6
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	0
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	1

4. Roll- och ansvarsfördelningen i stadens lokalförsörjningsprocess är tydlig	
Instämmer helt	4
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	0
Instämmer inte alls	2
Vet ej/ingen åsikt	0

10. Jag vet vem jag ska kontakta vid behov av lokalanpassning	
Instämmer helt	5
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	1
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	1

5. Roll och ansvarsfördelningen i staden lokalförsörjningsprocess efterlevs	
Instämmer helt	3
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	2
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

11. Jag vet hur jag ska gå tillväga vid behov av nya verksamhetslokaler	
Instämmer helt	5
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	0
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	1

6. Hur fungerar samverkan i lokalfrågor mellan stadens förvaltningar	
Mycket väl	2
Ganska väl	4
Inte särskilt väl	2
Inte alls väl	0
Vet ej/ingen åsikt	1

12. Det finns ett fungerande arbete för att bedöma verksamheternas lokalbehov på kort sikt	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	5
Instämmer till viss del	3
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>13. Hur fungerar samverkan i lokalfrågor mellan stadens förvaltningar och de kommunala bolagen</b>	
Mycket väl	3
Ganska väl	4
Inte särskilt väl	1
Inte alls väl	1
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>14. Hur fungerar samverkan i lokalfrågor mellan din förvaltning/ditt bolag och stadens lokalstrateg</b>	
Mycket väl	5
Ganska väl	3
Inte särskilt väl	0
Inte alls väl	1
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>15. Nuvarande organisering ger goda förutsättningar för samverkan</b>	
Instämmer helt	0
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	5
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>16. Samverkan i stadens lokalförslingsprocess fungerar väl</b>	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	4
Instämmer inte alls	1
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>17. Det finns rutiner och/eller riktlinjer för hur- och när underlag för verksamheternas lokalbehov ska tas fram</b>	
Instämmer helt	5
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	1
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	1

<b>18. Jag vet hur jag går tillväga när jag har lokaler som inte används i min verksamhet</b>	
Instämmer helt	4
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	1
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>19. Det finns tydliga rutiner och/eller riktlinjer för hur samverkan ska ske inom lokalförslingsprocessen</b>	
Instämmer helt	2
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	3
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>20. Det finns ett fungerande arbete för att bedöma verksamheternas lokalbehov på lång sikt</b>	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	6
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>21. Lokalförsörjning är en självklar del i arbetet med verksamheternas driftsbudget</b>	
Instämmer helt	4
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	1
Instämmer inte alls	1
Vet ej/ingen åsikt	1

<b>22. Lokalförsörjning ingår som en tydlig del i arbetet med verksamheternas driftsbudget</b>	
Instämmer helt	3
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	1
Instämmer inte alls	1
Vet ej/ingen åsikt	1

<b>23. Jag får det stöd jag behöver i arbetet med att ta fram underlag för verksamheternas lokalbehov</b>	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	5
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>24. Beslut från kommunstyrelsen inom ramen för lokalförslingsprocessen kommuniceras tydligt</b>	
Instämmer helt	2
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	2
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	1

<b>25. Nuvarande organisering möjliggör en effektiv lokalanvändning</b>	
Instämmer helt	0
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	3
Instämmer inte alls	2
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>26. Rutiner och/eller riktlinjer för samverkan inom lokalförslingsprocessen efterlevs</b>	
Instämmer helt	2
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	3
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>27. Hur fungerar samverkan i lokalfrågor inom din förvaltning/ditt bolag</b>	
Mycket väl	1
Ganska väl	7
Inte särskilt väl	1
Inte alls väl	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>28. Jag får det stöd jag behöver i arbetet med att ta fram underlag för uppföljning av lokalförsörjningen</b>	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	4
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	1

<b>29. Arbetet med uppföljning av lokalförsörjning fungerar väl</b>	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	4
Instämmer inte alls	1
Vet ej/ingen åsikt	1

<b>30. Det finns rutiner och/eller riktlinjer för hur- och när lokalförsörjningen ska följas upp</b>	
Instämmer helt	2
Instämmer till stor del	4
Instämmer till viss del	3
Instämmer inte alls	0
Vet ej/ingen åsikt	0

<b>31. Det finns ett fungerande arbete med att analysera verksamhetslokalers ändamålsenlighet</b>	
Instämmer helt	1
Instämmer till stor del	2
Instämmer till viss del	5
Instämmer inte alls	1
Vet ej/ingen åsikt	0



## Bilaga 4: Källförteckning

### Telefonintervjuer

- ▶ Ekonomichef, 2020-04-14
- ▶ Kommunstyrelsens presidium, 2020-04-14
- ▶ Stadens lokalstrateg, 2020-04-14
- ▶ Stadsdirektör, 2020-04-14

### Enkätundersökning

En digital enkät avseende stadens lokalförsörjningsprocess togs fram av EY. Enkäten översändes till samtliga förvaltningschefer samt verkställande direktörer för respektive kommunalt bolag och förbundsdirektör för Kunskapsförbundet i Väst. Respondenter medverkade anonymt. Totalt svarade 9 av 10 respondenter på enkäten.

### Dokumentation

- ▶ Direktionens reglemente och förbundsordning, Kunskapsförbundet i Väst
- ▶ Facklig medverkan i lokalprojekt
- ▶ Flödesschema för lokalbehovsprocessen
- ▶ Kommunstyrelsens delegationsordning, 2020-01-22
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente, 2019-10-14
- ▶ Lokalbehovsprocessen 2015
- ▶ Lokalförsörjningsplan Trollhättans stad år 2020-2024
- ▶ Ramprogram för förskolor, 2018-02-26
- ▶ Riktlinjer för lokalförsörjning i Trollhättans stad
- ▶ Sammanställning Lokalbehov Trollhättan stad 2020-2024 (*arbetsmaterial*)
- ▶ Status pågående lokalprojekt per februari 2020 (*arbetsmaterial*)
- ▶ Verksamhetsredogörelse för kommunstyrelsen 2019
- ▶ Årsredovisning 2019
- ▶ Ägardirektiv och bolagsordning AB Eidar
- ▶ Ägardirektiv och bolagsordning AB Kraftstaden